

Chapitre 8

Les fonctions de l'entreprise

Objectifs pédagogiques

Au terme de ce chapitre l'étudiant doit être capable de :

- *Décrire les différentes étapes du processus d'approvisionnement.*
- *D'expliquer les méthodes de gestion de stock*
- *Identifier les outils d'optimisation de la production*
- *D'expliquer le comportement d'achat du consommateur et de décrire son processus d'achat*
- *Identifier et expliquer les quatre éléments du marketing mix.*

Dans l'entreprise, il existe principalement cinq fonctions : la fonction approvisionnement, production, marketing, gestion des ressources humaines et financière. Si dans le cycle d'exploitation, la phase approvisionnement précède celles de la production et de la commercialisation, puisqu'elle joue le rôle de prestataire de service. La fonction financière et celle de la gestion des ressources humaines occupent une place centrale dans la vie de l'entreprise, puisqu'elles allouent des ressources parfois rares à des emplois multiples.

I- La fonction approvisionnement

La fonction approvisionnement consiste à acheter tout ce dont l'entreprise a besoin pour assurer sa production.

1- Les étapes du processus d'achat

Les acteurs qui interviennent au niveau de ce processus sont généralement ceux qui travaillent dans les services suivants :

- ✳ Le service utilisateur
- ✳ Le service prescripteur
- ✳ Le service achat
- ✳ Le service finance
- ✳ La direction générale

L'achat des approvisionnements passe par les étapes suivantes :

a- L'expression du besoin

L'expression du besoin s'exprime au niveau du cahier des charges, on distingue : le cahier des charges technique et le cahier des charges fonctionnel.

b- Le choix du fournisseur

Les critères qui peuvent être pris en compte dans le choix des fournisseurs sont nombreux :

- ✳ Critères objectifs : prix, réduction sur le prix, délais de paiement et de livraison, mode de paiement, garanties...
- ✳ Critères subjectifs : notoriété du fournisseur, accueil au téléphone, compétence du personnel...

c- La passation de la commande

Elle est matérialisée par un bon de commande sur lequel figure le nom et l'adresse de l'entreprise, ceux du fournisseur, les quantités demandées, les prix unitaires et la date de livraison.

d- Le suivi de la commande

Ces opérations comportent des aspects administratifs et opérationnels.

Sur le plan administratif : relance en cas de retard, suivi du paiement.

Sur le plan opérationnel : le service achats met en place des indicateurs permettant de suivre les fournisseurs.

e- La réception de la livraison

Quand la commande est reçue, l'entreprise est appelée à faire un double contrôle : un contrôle quantitatif et un contrôle qualitatif.

f- La vérification et le paiement de la facture

g- L'archivage du dossier d'achat.

2- La gestion prévisionnelle des stocks

a- L'utilité et le coût du stockage

Un stock remplit plusieurs fonctions :

Technique, financière, économique etc.

Les stocks représentent un coût qui se décompose en :

Coût de possession du stock et coût de rupture.

b- Les méthodes de gestion des stocks

➤ La méthode des 20-80 et la méthode ABC

La méthode des 20-80 et la méthode ABC sont des grilles de lecture indicatives pour évaluer l'importance relative des produits dans l'entreprise.

Au niveau de la méthode des 20-80, les produits sont répartis en deux groupes :

- Groupe 1 : 20% des quantités achetées représentent 80% de la valeur des achats, donc il est conseillé de gérer ce groupe de produits avec beaucoup d'attention puisqu'il occupe une place importante.

- Groupe 2 : 80% des quantités achetées représentent 20% de la valeur des achats, il s'agit dans ce cas de gérer ces produits d'une façon souple.

Au niveau de la méthode ABC, les produits sont répartis en trois groupes :

- Groupe A : 10% des quantités achetées représentent 60% de la valeur des achats, ce qui exige une gestion précise et attentive.

- Groupe B : 30% des quantités achetées représentent 30% de la valeur des achats, donc la gestion n'est pas nécessairement régulière mais plutôt allégée.

- Groupe C : 60% des quantités achetées représentent 10% de la valeur des achats, ce groupe de produits n'est pas très intéressant, il ne faut pas perdre beaucoup de temps dans le contrôle et le suivi.

c- Le modèle de Wilson

Ce modèle permet de déterminer le nombre optimal de commandes et la quantité à commander.

On appelle :

M : la demande annuelle de produits X (en unités).

Ca : le coût de passation d'une commande (en DT).

C_s : le coût de détention du stock.

u : le prix unitaire du produit X.

Q : la quantité optimale à commander pour minimiser le coût de stockage.

N : le nombre de commandes à passer pendant l'année.

t : le taux de possession du stock.

Le coût de passation total pour l'année = $N \times Ca = \frac{M.Ca}{Q}$

Le coût de détention total sur l'année = $\frac{(u.Q).t}{2}$

Le coût d'achat = $M.u$

Le coût total = le coût d'achat + le coût de passation + le coût de détention total de l'année.

Le coût total à minimiser = $M.u + \frac{(Q.Ca)}{Qe} + \frac{Cs.u.Qe}{2}$

La quantité économique à commander est celle qui minimise cette fonction. En annulant la dérivée de cette fonction, on obtient cette quantité :

$$Q_e = \sqrt{\frac{2.M.Ca}{u.t}}$$

La cadence d'approvisionnement S* optimale :

$$S^* = \frac{M}{\sqrt{\frac{2Mca}{u.t}}} = \sqrt{\frac{M.u.t}{2.Ca}}$$

II- La fonction production

La fonction production a pour mission la transformation, à travers une série d'opérations techniques, des flux de matières premières en produits finis.

1- Typologie et objectifs

a- La typologie

On peut distinguer plusieurs types de productions :

➤ La classification selon le processus technique

Il s'agit de faire une différenciation en fonction des caractéristiques techniques du processus.

- ✱ La production en continu.
- ✱ La production en discontinu.
- ✱ La production par projet.

➤ La classification selon les relations avec le client

On distingue ici entre :

- ✱ La production à la commande.
- ✱ La production « pour le stock »

➤ La classification selon la quantité produite

On distingue cinq types de production :

- ✱ Unitaire de produits de grande taille.
- ✱ Unitaire de produits de petite taille.
- ✱ Par lots.
- ✱ En série.
- ✱ En continu.

b- Les objectifs de la fonction production

➤ Les aspects opérationnels

La gestion de la production consiste à rechercher en permanence la combinaison optimale des facteurs par une meilleure allocation des ressources.

➤ Les aspects stratégiques

- ✨ Les questions stratégiques portent sur :
- ✨ Les choix des produits proposés.
- ✨ Les choix technologiques des procédés.
- ✨ La localisation des unités de production.

2- Les outils d'optimisation de la production

a- La programmation linéaire

Elle permet de définir la combinaison productive optimale, c'est-à-dire les quantités à produire dans chaque référence.

Cette méthode, développée dans le cadre de la recherche opérationnelle, consiste à rechercher, sous certaines contraintes techniques et commerciales, la combinaison productive optimale assurant le maximum de profit ou minimisant les coûts. Le programme linéaire est l'expression mathématique du programme de production.

- Les contraintes correspondent à des inéquations ou des équations.
- Toutes les fonctions mathématiques sont linéaires.

Si on a :

Z = la fonction économique ou la fonction objective.

x_i = les variables de décision, exemple : la quantité à produire.

Les paramètres a_i , b_{ij} , C_j sont des constantes connues.

La formulation générale d'un programme linéaire est la suivante :

$$\text{Max ou Min } Z = a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n = \sum_{i=1}^n a_i x_i$$

Sous les contraintes

$$-b_{11} x_1 + b_{21} x_2 + \dots + b_{n1} x_n \leq C_1$$

$$-b_{12} x_1 + b_{22} x_2 + \dots + b_{n2} x_n \leq C_2$$

$$-b_{1j} x_1 + b_{2j} x_2 + \dots + b_{nj} x_n \leq C_j$$

$$-x_i \geq 0$$

Avec $j = 1, 2, \dots, m$.

b- La planification et le suivi de la production

➤ Le diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt aide à représenter les tâches sous la forme de segments horizontaux situés par rapport à un axe de temps. Il fait apparaître le degré d'avancement de la fabrication des produits par rapport aux prévisions.

➤ La méthode P.E.R.T

Un projet complexe se compose de tâches élémentaires avec des contraintes d'antériorité. Il s'agit de représenter ces tâches avec leur enchaînement et faire apparaître le « chemin critique ».

-Les tâches sont successives lorsqu'elles se déroulent les unes après les autres.

-Les tâches sont simultanées lorsqu'elles peuvent commencer en même temps en partant de la même étape.

La représentation graphique de ces tâches est appelée réseau.

La construction du réseau comporte six étapes :

- L'établissement de la liste de tâches.
- La détermination des tâches antérieures et des tâches immédiatement antérieures.
- La détermination des tâches du début et de la fin du processus.
- La construction et le regroupement des graphes.
- La construction du réseau final.

II- La fonction marketing

Selon Kotler et Dubois (Marketing Management, Publi Union) « *Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui* ».

1- Le comportement du consommateur

a- Les facteurs explicatifs de l'achat

Les facteurs explicatifs de l'achat sont diverses, on peut citer :

● *Les variables explicatives individuelles*

L'analyse du comportement du consommateur au niveau des variables individuelles peut se faire suivant trois approches :

- La motivation
- Les attitudes
- Les caractéristiques « permanentes » des individus :

● *Les variables explicatives sociologiques*

Ces variables peuvent comprendre : les groupes de référence, les classes sociales et les variables culturelles.

2- L'analyse du processus de décision d'achat

Il s'agit de répondre aux questions suivantes : qui prend la décision ? De quel type de décision s'agit-il ? et quelles sont les différentes étapes du processus de prise de décision ?

● Les situations d'achat

Les situations d'achat dépendent principalement du degré d'implication de l'acheteur et de l'étendue des différences entre les marques, on distingue en général quatre types.

Tableau 8.1 : Les situations d'achat

Les situations d'achat	Explications
Achat complexe	Consommateur fortement impliqué. Existence de différence entre les marques.
Achat réduisant une dissonance	Consommateur impliqué. Peu de différence entre les marques.
Achat routinier	Consommateur non impliqué. Pas de différence entre les marques.
Achat de diversité	Consommateur faiblement impliqué. Variété de marque.

Dans une situation d'achat il y'a principalement cinq intervenants : l'initiateur, l'influenceur, le décideur, l'acheteur et l'utilisateur.

● Le processus d'achat

Le processus d'achat comporte les étapes suivantes :

- La prise de conscience de l'existence d'un besoin non satisfait.
- La recherche des informations.
- L'évaluation des solutions.
- La décision d'achat.
- Le sentiment post achat.

3- La mise en œuvre d'une stratégie marketing

a- La segmentation

La segmentation est basée sur le découpage du public en sous ensembles homogènes pour que l'entreprise puisse adapter sa politique marketing à chacun de ces sous ensembles.

b- Le ciblage

Il s'agit pour une entreprise d'évaluer l'attrait relatif de chaque segment et choisir ceux sur les quels elle va concentrer ses efforts.

c- Le positionnement

Le positionnement est la démarche qui consiste à construire une position pour un produit, dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur cible, et cette place doit être différente de celle des produits concurrents.

3- La planification du marketing-Mix

Le marketing dispose principalement de quatre grandes familles de moyens d'actions qu'on peut les appeler marketing mix, les deux première concernent l'offre faite aux clients, on parle ici des caractéristiques de produits et de prix de vente. Les deux autres variables d'action ont pour but d'agir sur la demande, ce sont la distribution et la communication.

a- La politique produit

Un produit est tout ce que l'entreprise vend à ses clients, on distingue généralement cinq niveaux de produits : le noyau du produit, le produit générique, le produit attendu, le produit global et le produit potentiel.

➤ Le cycle de vie du produit

Un produit passe généralement par quatre phases :

- La phase de lancement
- La phase de croissance
- La phase de maturité
- La phase de déclin

b- Les éléments d'une politique de produit

➤ *La gamme de produits*

La gamme est l'ensemble des produits d'une même catégorie de biens proposés par un producteur.

Chaque gamme est divisée en lignes de produits, chacune des lignes comportant plusieurs versions différentes du même produit.

La largeur de la gamme désigne le nombre de lignes de produits, alors que **la profondeur** indique le nombre de références distinctes de chaque ligne.

La longueur de la gamme est le nombre total de produits.

- La marque

La marque est un signe distinctif et notoire d'un produit, qui sert à différencier ce dernier à ceux des concurrents.

- Le conditionnement

C'est l'ensemble des éléments matériels qui sont vendus avec le produit pour faciliter son utilisation et sans qu'il fasse partie de lui.

2- La politique prix

a- Les objectifs

Les objectifs sont principalement de trois types

- Les objectifs liés aux profits
- Les objectifs liés aux ventes
- Les objectifs liés à l'image

b- Les déterminants du prix

- La fixation du prix à partir des coûts
- La fixation du prix à partir de la demande
- La fixation du prix à partir des prix de la concurrence

3- La politique de distribution

a- Les circuits de distribution

Un canal de distribution est une succession d'intermédiaires, soit des producteurs, des commerçants de gros, des détaillants.

Un circuit est constitué par l'ensemble des canaux utilisés.

Les différents types de canaux sont présentés dans la figure suivante :

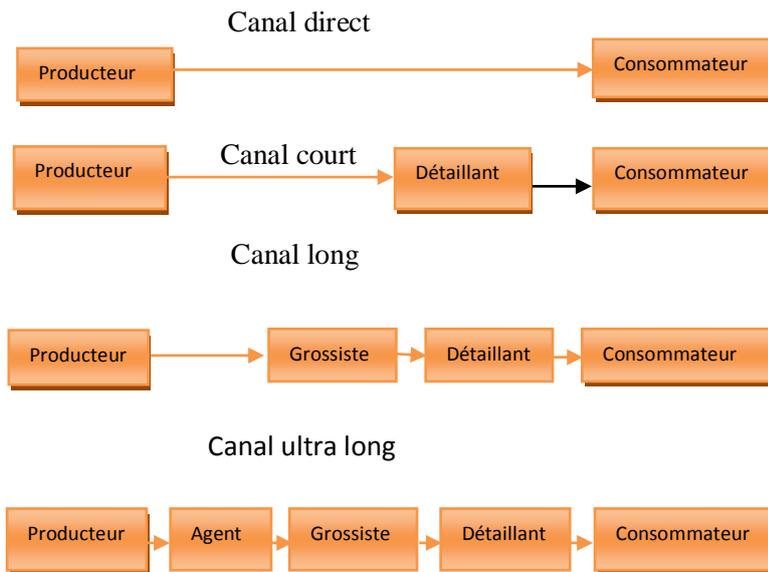


Figure 8.1 : Les différents types de canaux de distribution

Source : François Colbert et Marc Filion Gestion du marketing, 2^{ème} édition, édition Gaetan Morin, 1995.

b- La mise en place d'un circuit de distribution

- La mise en place d'un circuit de distribution passe par les étapes suivantes :
- L'analyse des besoins des consommateurs qui sont déterminés en tenant compte du volume d'achat, du délai de livraison, de l'endroit...
- La fixation des objectifs selon les contraintes, telles que les contraintes relatives à la nature du produit, celles liées aux intermédiaires ou aux concurrents, et enfin celles relatives à l'entreprise et son environnement.
- L'identification et l'évaluation des solutions.

c- Les orientations stratégiques de la distribution

L'entreprise a le choix entre trois stratégies de distribution :

- Une distribution intensive qui convient plus aux produits de consommations courantes.
- Une distribution sélective pour les produits choisis avec soin.

- Une distribution exclusive où le fabricant accorde uniquement à quelques détaillants la possibilité d'écouler ses produits.

4- La politique de communication

a- Les moyens de communication

Les cinq moyens de communication sont :

La publicité –média, La force de vente, la promotion des ventes, les relations extérieur, la publicité évènementielle tels que le mécénat et le parrainage.

b- L'élaboration de la stratégie de communication

L'élaboration de la stratégie de communication comporte les étapes suivantes :

- L'identification de la cible.
- La fixation des objectifs de la communication :
- La conception du message publicitaire ou la copy stratégie :
- L'évaluation et la sélection du message publicitaire.
- L'exécution du message.

IV- La fonction gestion des ressources humaines

Le recrutement est une activité principale dont dépend l'entreprise pour augmenter son capital humain. Ce recrutement est en interrelation avec d'autres activités de gestion des ressources humaines, telles que la rémunération et la formation.

a- Le recrutement

L'activité recrutement est essentielle dans la vie d'une entreprise puisque c'est à travers cette activité que l'entreprise va acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs.

L'acte de recruter est stratégique, une démarche rigoureuse est donc indispensable, cette démarche est composée de six étapes :

- Définition du poste

- Définition du profil du candidat
- Choix des sources de recrutement
- La campagne de recrutement
- Le tri des candidatures
- L'intégration du candidat

b- La rémunération

La rémunération est le prix du travail, elle doit répondre à trois objectifs :

- Objectif économique.
- Objectif social.
- Objectif commercial.

➤ **La structure des rémunérations**

Les éléments de la rémunération sont :

- ✨ Partie fixe : c'est la rémunération garantie.
- ✨ Partie variable : c'est la rémunération non garantie, déterminée contractuellement et variant en fonction de la performance des individus.
- ✨ Partie périphérique : c'est le complément des rémunérations telles que les heures supplémentaires, les primes exceptionnelles etc.

➤ **La politique de rémunération**

Le niveau de rémunération d'un salarié dépend de son profil et du poste qu'il occupe, son évolution dépend de l'évolution générale, individuelle et de la promotion...

La politique salariale doit maintenir l'équilibre financier de l'organisation, la compétitivité externe et l'équité interne.

3- La formation

La formation est une condition nécessaire pour faire évoluer les compétences, elle englobe les étapes suivantes :

- **La détermination des besoins en formation**
- **Le choix des méthodes**

Le choix porte sur :

- Les personnes qui vont prendre en charge cette formation, s'agit-il dans ce cas des membres de l'entreprise ou externe (des cabinets de formation) ?
- La durée de la formation.
- Le rythme.
- Nature de la formation (apprentissage, stages, perfectionnement professionnel)

➤ **Le plan de formation**

Le plan de formation précise les informations suivantes :

Les objectifs et les priorités, le contenu et la pédagogie, la durée et le calendrier, le budget et les bénéficiaires et enfin les méthodes d'évaluation.

➤ **L'évaluation**

L'efficacité d'une action de formation peut se mesurer à trois niveaux :

- Efficacité pédagogique
- Modification des comportements
- Evolution du rendement

V- La fonction financière

La fonction financière est l'une des fonctions les plus importantes dans l'entreprise, puisqu'elle permet d'assurer et de maintenir la rentabilité, garantir la solvabilité de l'entreprise et gérer les risques inhérents à l'acte d'entreprendre.

1- L'exploitation et son financement

Les besoins financiers de l'entreprise doivent être financés par des ressources, on distingue :

- Les besoins d'exploitation : se rapportent au financement de l'activité (stocks, créances).
- Les besoins en moyen de production permanents et les ressources stables : les besoins se rapportant aux moyens de production permanents doivent être financés par des ressources stables.

a- Le fonds de roulement net global (FRNG)

Le FRNG permet de mesurer le degré de liquidité des actifs, ainsi que l'exigibilité des passifs.

FRNG= Ressources durables – Emplois stables

Il peut également être calculé de la manière suivante :

$FRNG = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$

Si

$FRNG > 0$, c'est une structure financière équilibrée avec une marge de sécurité.

$FR = 0$, c'est une structure financière équilibrée sans marge de sécurité.

$FRNG < 0$, c'est une structure non équilibrée.

b- Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le cycle d'exploitation (achats-production-vente) génère un décalage entre l'engagement des dépenses et l'encaissement des recettes. L'exploitation étant permanente, ce décalage se renouvelle sans cesse.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est le besoin net de financement relatif aux postes du bas de bilan hors trésorerie.

BFR = Actif circulant - Dettes à court terme

Avec :

Si le **BFR** est < 0 , les ressources à court terme du passif sont insuffisantes pour financer les postes à court terme de l'actif et inversement.

c- La trésorerie nette

La trésorerie nette tient compte à la fois de l'actif de trésorerie et du passif de trésorerie

T = AT - PT

2- L'investissement et son financement

a- Les sources de financement

Les investissements sont synonymes de croissance de l'activité et provoquent par la suite une augmentation du BFR, donc ils pèsent sur la trésorerie. Pour réaliser son équilibre financier, une entreprise doit se procurer des financements stables.

➤ **Les capitaux propres**

Les capitaux sont constitués essentiellement par le capital social et les réserves accumulées par l'entreprise. La capacité de l'entreprise à dégager de nouvelles ressources se mesure par sa capacité d'autofinancement.

➤ **Les dettes financières**

Les emprunts peuvent être pris auprès d'un établissement de crédit ou auprès de plusieurs prêteurs (emprunts obligataires).

➤ **Le crédit-bail**

L'entreprise détermine l'investissement dont elle a besoin, ensuite elle le fait acheter par une société spécialisée dans le crédit-bail qui le loue avec une option d'achat en fin de contrat.

➤ **Les marchés financiers**

Les contraintes relatives à ce type de marché sont :

- Des contraintes d'information et de contrôle.
- Des contraintes de rentabilité imposées par les actionnaires et les obligataires qui cherchent une rémunération élevée et préfèrent revendre leurs titres dans de bonnes conditions.

b- Le choix des investissements

Le critère rentabilité du projet est très important dans le choix du projet.

➤ **Calcul de la rentabilité sans actualisation :**

On calcule dans ce cas la valeur nette (VN) :

$$VN = \sum_{i=1}^N CF_i - I_0$$

Où on appellera :

I_0 = l'investissement initial réalisé l'année 0.

N = la durée du projet

CF_i = le cash flow ou flux net de trésorerie de l'année i (t_i), pour i allant de 1 à N ,

Le cash flow représente la différence entre les encaissements et les décaissements générés par un projet pendant une année en ne tenant pas compte du coût de financement.

➤ Calcul de la rentabilité avec actualisation des flux futurs

Soit k = taux d'actualisation

$$VAN = \sum_{i=1}^N \frac{CF_i}{(1+k)^i} - I_0$$

➤ Le taux de rentabilité interne (TRI)

Le TRI est le taux pour lequel la VAN est nulle, c'est donc le taux pour lequel il y a égalité entre le capital investi et les flux nets de trésorerie actualisés.

Résumé

Dans l'entreprise, il existe principalement cinq fonctions :

La fonction approvisionnement, production, marketing, gestion des ressources humaines et gestion financière.

Par la première les responsables visent principalement : la minimisation des coûts, l'amélioration de la qualité des produits à travers le bon choix des matières premières et d'assurer le bon fonctionnement des autres fonctions.

Pour la deuxième et la troisième fonction, elles occupent une importance de plus en plus accrue vu que les attentes du consommateur évoluent dans le sens d'une plus grande personnalisation des produits.

D'un autre côté la fonction personnel qui a été considérée pour longtemps une simple fonction chargée d'assurer tout simplement l'administration du personnel, a connu un changement radical puisque les entreprises découvrent de plus en plus l'importance du capital humain.

Pour ce qui est de la fonction financière, elle permet d'assurer et de maintenir la rentabilité, garantir la solvabilité de l'entreprise et gérer les risques inhérents à l'acte d'entreprendre.